E/CONF.39/B/37
23 Oct.1962
ORIGINAL : FRANCAIS

CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES
SUR L'APPLICATION DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNIQUE
DANS L'INTÉRÊT DES RÉGIONS PEU DÉVELOPPÉES

Point de l'ordre du jour : B.3

France

LA FORMATION PSYCHOLOGIQUE DES CADRES DE DIRECTION A L'ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE POUR LA FORMATION RATIONNELLE DE LA MAIN-D'OEUVRE

Par M. GOURBAULT

Les mémoires rédigés à l'intention de la Conférence des Nations Unies sur l'application de la science et de la technique dans l'intérêt des régions peu développées sont des documents de travail. Ils sont publiés tels qu'ils ont été présentés et les assertions et opinions qu'ils contiennent sont celles de leurs auteurs.

NOTES

1. Les mémoires choisis pour être présentés en séance générale pourront être obtenus à la Conférence dans les langues officielles suivantes des Nations Unies: anglais, espagnol, français et russe.

2. Les mémoires choisis pour être présentés en séance spéciale pourront être obtenus à la Conférence dans l'une seulement de ces langues officielles.

3. Les résumés qui ont été rédigés pour tous les mémoires par les auteurs de ceux-ci pourront être obtenus à la Conférence dans les langues officielles suivantes des Nations Unies: anglais, espagnol, français et russe.

4. Préalablement à la Conférence, les mémoires et les résumés ne feront pas l'objet d'une distribution générale mais d'un tirage restreint destiné aux délégations des gouvernements et autres participants officiels. La publication et la distribution générale des actes de la Conférence s'effectueront conformément aux règles et pratiques agréées par le Comité des publications des Nations Unies.

LA FORMATION PSYCHOLOGIQUE DES CADRES DE DIRECTION

A

L'ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE POUR LA

FORMATION RATIONNELLE DE LA MAIN D'OEUVRE

M. COURBAULT

I - NECESSITE DE LA FORMATION PSYCHOLOGIQUE DES CADRES DE DIRECTION ET SPECIFICITE DES PROBLEMES HUMAINS DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET SEMI-PUBLIQUES.

Toute activité de "DIRECTION" à quelque échelon qu'elle se situe, comporte, tant au niveau de l'individu qu'à celui du groupe social, un certain nombre de composantes humaines.

Or, il est de fait que si la formation "technique" des cadres élevés est très généralement satisfaisante, elle est au contraire pratiquement nulle quant à l'aspect relations et communications que comporte leur fonction.

Il s'ensuit donc une certaine inadéquation des individus à leur tâche dans tout ce que celle-ci comporte de contacts entre les personnes.

Ce problème dont la prise de conscience n'est que relativement récente, n'est pas sans présenter des aspects particuliers aux entreprises publiques.

En effet, si les soucis de rentab-ilité essentiels dans le secteur privé, sont à l'origine de nombre de problèmes humains, la complexité des structures et surtout des règlementations, amène dans le secteur public des difficultés qui lui sont propres. Ces difficultés risquent d'être encore accrues dans une structure "mixte" où voisinent fonctionnaires et non fonctionnaires. Les cadres de référence de chacune de ces catégories de personnes se révèlent souvent différents. Les conséquences risquent d'en être, pour les premiers, une tendance à l'adoption de normes manquant de souplesse, pour les seconds, une excessive indépendance vis-à-vis de règles impératives.

Il importe donc grandement que ces différentes conceptions n'entrainent pas de problèmes particuliers de relations interpersonnelles, outre ceux inhérents à tous groupes de travail de quelque nature qu'ils soient.

II - LES DIVERSES CONCEPTIONS POUVANT PRESIDER A L'ELABORATION D'UNE POLITIQUE DE FORMATION PSYCHOLOGIQUE CONCERNANT LES CADRES ELEVES OU DE DIRECTION

Divers modes d'action tendant à modifier un tel état de fait peuvent se concevoir.

Nombre d'hypothèses peuvent être émises au départ quant à leur pertinence eu égard aux caractéristiques humaines et matérielles de l'entreprise considérée.

Ces hypothèses en tout état de cause devront être préalablement validées grâce à une analyse du problème. Faute de quoi, la décision risquerait de se fonder non sur des faits mais sur des théories, des idées reçues, voire des mythes.

Il pourrait être intéressant d'établir une "check list" des questions à se poser antérieurement à toute décision à ce propos.

- doit on procéder à une formation "moralisante", inculquer aux cadres considérés une éthique concernant leurs droits et devoirs ?
- convient-il de leur apporter des informations théoriques sur la psychologie et la sociologie du travail ?
- Est-il rentable de les "conditionner", de les entraîner à une prise de décision satisfaisante dans telle ou telle situation, à travers des études de cas ou des jeux de rôles ?

- Peut-on les amener à une "prise de conscience" au moyen de programmes de formation standards ou "sur mesure" ?

- Y a-t-il possibilité d'aboutir à une modification durable de leurs attitudes et surtout de leur comportement à travers une action "en profondeur" en utilisant les techniques psychodramatiques ou la dynamique des groupes ? (Des réserves pourraient au reste être émises quant au droit pour une direction d'imposer à ses collaborateurs, hors d'un minimum d'information, une expérience susceptible d'amener une remise en question de leur personnalité.)

Toutes ces hypothèses ont leurs partisans et, à l'exception de la première, laquelle tend trop souvent à donner une bonne conscience généralement parfaitement injustifiée, leurs avantages et leurs inconvénients.

L'inclusion ou l'exclusion de telle ou telle de ces actions, le "dosage" de chacune d'entre elles seront déterminés par :

- une analyse théorique du problème,
- une enquête auprès des personnes à former, leurs supérieurs et éventuellement leurs subordonnés,
- une connaissance des divers modes d'action (et surtout de leurs limites),
- une conscience aiguë de la déontologie du psychologue ou du formateur,
- une idée précise de ce à quoi l'on désire aboutir, un des rares a priori qui paraisse souhaitable en un tel domaine.

III - STRUCTURE DE L'ASSOCIATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE POUR LA FORMATION RATIONNELLE DE LA MAIN D'OEUVRE

IV - ESPRIT AYANT PRESIDE A L'ELABORATION DU PROGRAMME DE FORMATION

La manière dont fut conçue, entamée puis généralisée l'action de formation à l'A.N.I.F.R.M.O. ne saurait passer pour un modèle du genre. Elle n'a pas en effet suivi la "règle d'or" qui veut que celle-ci débute par le niveau hiérarchique le plus élevé. Cette règle est tenue par l'ensemble des formateurs et au reste par une bonne part des Chefs d'entreprises, pour la condition sine qua non d'une réussite. S'il ne saurait être question de contester son bien fondé, il convient de faire remarquer que, dans plus de 90 % des cas elle n'est pas appliquée, pour des raisons parfaitement valables d'ailleurs.

Les réussites souvent incomplètes, les résultats fragmentaires qui sont de règle dans ce domaine en sont-ils la conséquence ? Ceci est une vraisemblance mais nullement une certitude ainsi qu'en peuvent témoigner les résultats encourageants obtenus hors du respect de cette norme. Il va sans dire qu'il ne convient absolument pas d'en tirer argument mais bien de déplorer qu'elle ne puisse plus souvent être mise en application.

Si elle ne prétend aucunement avoir suivi un schéma voisinant même d'assez loin la perfection, la formation psychologique à l'A.N.I.F.R.M.O. s'est efforcée de correspondre :

- à un besoin — exprimé par sa direction et certains de ses bénéficiaires
- à une logique — en tendant à créer une motivation et non des actes réflexes ou le "catéchisme psychologique du bon cadre"
- à une continuité — en passant des problèmes immédiats aux médiats et en élaborant un programme devant se dérouler au long de plusieurs années.

Une évaluation a reçu un commencement de réalisation non dénué d'intérêt certes mais qui ne saurait prétendre satisfaire un statisticien.

Il convient de rappeler à ce propos que les instruments d'évaluation font cruellement défaut dans ce domaine.

cf "Evaluation des Résultats de la Formation Appliquée au Personnel d'Encadrement" (Service de psychologie appliquée de l'Association Française pour l'Accroissement de la Productivité)

V - HISTORIQUE DE L'ACTION ENTREPRISE DANS L'ORGANISME CONSIDERE

Aux problèmes propres aux entreprises publiques s'ajoutent pour l'A.N.I.F.R.M.O. ceux caractéristiques des entreprises à succursales multiples. Nombre de cadres (Directeurs de Centres de Formation Professionnelle des Adultes et Adjoints Techniques de ces centres - soit environ 200 personnes) avaient, en outre, à faire face aux problèmes humains que posent:

- la gestion d'une "succursale" (Centre de Formation) pouvant comprendre jusqu'à près d'un millier de personnes,
- les rapports avec une direction située dans la capitale, un organisme de contrôle à l'échelon départemental (Direction Départementale du Travail et de la Main-d'Oeuvre) ainsi qu'avec les diverses instances officielles ou semi-officielles sur le plan local (Commissions mixtes employeurs-employés dans le cadre d'une profession)
- enfin et surtout, la formation et l'éducation accélérée de stagiaires de tous âges et d'origines sociales, voire techniques diverses. (cas des travailleurs Nord Africains notamment)

Si ces problèmes concernaient divers niveaux hiérarchiques, il ne sera considéré ici que le niveau le plus élevé (Directeur de Centres) lequel entre seul dans le cadre du présent rapport.

Il était clairement apparu à la Direction de l'Association qu'une formation psychologique s'imposait en ce qui concerne ces personnes eu égard à la complexité de leurs fonctions dans ce domaine. L'occasion d'entamer cette action lui parut venue lorsque certains Directeurs de Centres de Formation, dans les premiers mois de 1960, en exprimèrent eux-mêmes le désir.

Un des services de formation de l'Association (Centre d'Etudes et d'Application pour la Formation des Cadres) fut chargé d'une enquête préalable (1). Cette enquête porta sur l'échantillon de population suivant :

a) SUPERIEURS OU CHARGES DE CONTROLER DES INTERESSES

- Directeur Technique de l'Association 1
- Directeur Administratif Adjoint (intérim) 1
- Chef des services du personnel 1
- Inspecteur Divisionnaire du Travail 1
- Directeurs Départementaux du Travail 2

(Interviews non directifs)

(1) - Interviews non directifs et questionnaires.

b) SUBORDONNES DES INTERESSES

- Cadres Administratifs 2
- Cadres Techniques 2

(Interviews non directifs)

c) INTERESSES

- Directeurs de Centre de F.P.A. 10

(Interview non directif suivi de questionnaire)

Les résultats de cette enquête furent transmis à la direction et, tenant compte des problèmes apparus, lesquels concernaient essentiellement le domaine des communications, un programme de formation fut élaboré.

Ce programme fut présenté aux représentants de la direction et des directeurs de centre au cours de deux journées de réunion-discussion. Il fut assez considérablement modifié à partir des observations de ces diverses personnes et établi, dès cet instant, pour une période de deux années.

Le contenu latent et manifeste des interviews avait fait apparaître que les cadres considérés percevaient - sur le plan des rapports humains seul envisagé ici - leurs problèmes comme suit :

- Isolement par rapport à la Direction qui prenait en ce qui les concerne des décisions sans tenir compte de leurs problèmes et difficultés.
- Pluralité de commandement ; des instructions différentes, voire contradictoires, pouvant leur être transmises par les diverses instances dont ils dépendaient. La nature de cette dépendance étant perçue très différemment (en fonction de personnes ou de situation géographique).
- Perception généralement défavorable des services centraux lesquels donnaient l'impression d'être des instruments d'un contrôle tatillon et vexatoire et non les organes de gestion et d'information souhaités.
- Sensation d'isolement vis à vis du siège et des autres centres.
- Défaut d'information ; information trop tardive ou contradictoire, prolifération de "bobards", de promesses vagues et mal tenues.
- Difficultés d'avoir des rapports "humains" avec leurs subordonnés et leurs stagiaires.
- etc ....

De son côté, la Direction déplorait un certain manque de "curiosité" de la part de ses cadres, une tendance à voir les problèmes uniquement à leur échelon et par "le petit bout de la lorgnette", un respect très relatif des règlements ou un respect aveugle de ceux-ci.

Il n'était pas nécessaire d'être grand clerc pour pressentir à travers ces perceptions un problème de défaut de communications. C'est donc en fonction de ce phénomène que fut orienté le programme (1).

(1) - Il est intéressant de noter que, faute de l'enquête préalable, la formation eut porté essentiellement sur les "techniques de commandement". Il apparaissait alors nettement à la direction que "la plupart de ces personnes ne savent pas donner des ordres et s'y "prennent mal" avec leurs subordonnés".

VI - FORME ET CONTENU DES SESSIONS

a) Forme des sessions

Il convient de préciser que les sessions d'une durée de 5 journées ne s'adressaient qu'aux volontaires. Le facteur "motivation au départ" avait prévalu en dépit de l'axiome bien connu des formateurs selon lequel "dans le domaine de la formation psychologique, le besoin réel est généralement en raison inverse du besoin ressenti".

90 % environ des Directeurs de centre se déclaraient volontaires encouragés en cela par leurs organisations représentatives. Il furent divisés en groupe de 11 personnes. Chacun de ces groupes devait comprendre :

- 7 directeurs de centre,
- 2 cadres des services centraux (administratifs)
- 2 cadres des services centraux (techniciens)

Ce "mixage" proposé par la direction et les formateurs et bien accueilli par les directeurs, devait permettre, dans l'esprit de ses promoteurs, des contacts personnels destinés à "humaniser" des rapports jusqu'alors purement fonctionnels.

Les motifs de satisfaction dont firent part les participants à l'issue des sessions, compriren t pratiquement tous le plaisir qu'ils avaient eu à découvrir une "personne", dans ce qui, jusqu'alors, n'était qu'une signature. Il est à considérer que l'évolution de "l'image de l'autre" est un des résultats les plus bénéfiques de l'action entreprise. Dès maintenant, deux stéréotypes ont disparu ou se sont à tout le moins considérablement atténués : celui du cadre des services centraux "personnage kafkaesque incompréhensif et incompréhensible" et celui du directeur de centre "jouant les proconsuls, faisant fi des règlements et se désintéressant absolument de tout ce qui ne concernait pas son propre centre ".

Une demande, présentée par les Directeurs de centre a t acceptée par la Direction, procède du même esprit et a eu des résultats au moins aussi positifs.

Lorsqu'au cours d'une session, un certain nombre de personnes se découvrent une difficulté commune, celle-ci est "versée au dossier". Le dernier après midi est consacré à la "présentation du dossier" au Directeur et à la recherche en commun des solutions possibles. L'étude du dossier est présentée par un rapporteur afin de sauvegarder entièrement l'anonymat des questionneurs qui ne craignent pas de poser les questions les plus indiscrètes. La "règle du jeu" a été présentée de la façon suivante : "Il sera toujours répondu à toutes vos questions, ne serait-ce que "je ne crois pas devoir ou pouvoir y répondre". Il convient au reste de préciser que cette réponse n'a été faite que 3 fois, ceci sur plusieurs centaines de questions.

Préalablement à l'étude du dossier, le Directeur fait le point "ici et maintenant" pour tout ce qui concerne la vie de l'Association.

Les sessions se déroulent sous forme de réunions-discussions semi-dirigées, entrecoupées de quelques exposés théoriques, d'études de cas et d'expériences de psychosociologie.

La plus grande liberté d'expression y règne et il demeure entendu qu'en dehors du dossier, rien de ce qui y a été dit ne doit être transmis à quiconque.

Ces sessions sont animées successivement ou simultanément par deux à quatre personnes "fonctionnelles", c'est-à-dire ne se situant sur aucun plan hiérarchique par rapport aux participants.

b) Contenu des sessions

Au cours de la première série de sessions qui s'est déroulée du 13 juin au 23 juin 1961, le programme a été essentiellement axé sur le processus des communications et les techniques ou moyens propres à le faciliter. Il a été également mis l'accent sur un certain nombre de mécanismes psycho-sociologiques essentiels.

Il comprenait notamment :

a) exposés théoriques (s'étendant sur environ le quart de la durée de la session)

- la perception
- les communications
- la frustration et ses réponses
- la théorie de l'équilibre quasi stationnaire
- les groupes et leurs phénomènes (leadership notamment)

b) réunions-discussions et technique d'animation de réunions de travail ou d'information (moitié de la session)

c) expériences de psycho-sociologie et études de cas

- expérience de vie d'un groupe de travail
- expérience de Leavitt (communications)
- expérience de Leeper et diverses (perception)
- expérience de Sheriff (pression de groupe)
- expérience d'interview, - etc ....

La deuxième série qui a débuté le 2 octobre 1961 et se poursuit actuellement, outre des notions de simplification et d'organisation du travail qui sortent du cadre de ce rapport, porte sur :

- les structures humaines des entreprises.
-

Une journée entière est consacrée à l'étude de réseaux expérimentaux de communications. (expérience de Sydney Smith sur réseau de Bavelas).

- en outre, un exposé théorique, suivi de discussion, sur les composantes ~~sur les composantes~~ de la personnalité occupe une demi-journée environ.

Il est à noter que, bien que non prévu dans le programme, un certain nombre d'exposés suivis de discussion peuvent trouver place dans ces sessions pour peu qu'ils aient rapport avec la psychologie ou la sociologie.

C'est ainsi que l'on s'est efforcé notamment de faire le point à propos de certaines idées reçues sur le concept de "race".

La troisième série qui débutera en octobre 1962 doit porter pour partie sur l'économie politique.

Le tiers du temps sera consacré à l'approfondissement des notions psychologiques reçues au cours des premières sessions. Une étude de cas et une expérience de groupe sont prévues.

Dès à présent un quatrième cycle portant essentiellement sur les techniques d'interview est envisagé pour la période 1963-1964.

Il sera vraisemblablement réalisé avec le concours des services psychotechniques de l'Association dont l'expérience en ce domaine est considérable.

Dès à present l'active coopération de ces services (D.S.S.) avec le C.E.A.F.C. porte sur les rapports de la dynamique des groupes et des techniques de réunion-discussion de travail. Ces travaux sont destinés à une utilisation ultérieure auprès des cadres de direction de l'Association.

VII - FORMATION DES CHEFS DE SERVICE

Ainsi qu'il a été précisé, la formation psychologique des cadres de direction de l'Association n'a pu débuter par le sommet de la pyramide hiérarchique.

L'urgence qu'il y avait à résoudre un problème particulièrement aigu concernant un niveau intermédiaire en a été la raison.

Il importe cependant de préciser qu'une formation d'une journée concernant le contenu du premier cycle a été faite au niveau le plus élevé.

En ce qui concerne le second cycle, une session comprenant 5 journées de travail portant sur les matières transmises aux chefs de centre s'est déroulée.

La formation psychologique du sommet sera donc dorénavant la même que celle des autres cadres élevés.

Il est évident que des problèmes particuliers à cet échelon apparaîtront au cours des sessions. S'ils se révèlent - ce qui est au reste douteux - très différents de ceux de leurs subordonnés sur le plan qui nous concerne, ils feront l'objet de cycles particuliers

Le problème de l'information et des communications est évidemment moins ressenti par cet échelon privilégié sur ce point. D'autres difficultés se présentent en revanche auxquelles il paraît souhaitable de faire face. Les questions de personne, et de structure sont prédominantes et devront être examinées.

Une possibilité intéressante, encore que controversée, serait de provoquer une "prise de conscience", une "remise en cause" individuelle au cours de "groupes de diagnostic" (T Group) auxquels participerait isolément chaque chef de service.

Les problèmes d'intégration et d'harmonisation de leurs activités resteraient du domaine d'un travail de groupe au cours de "séminaires" comportant essentiellement :

- des réunions discussions de travail
- des apports de psycho-sociologues et de formateurs
- des études de cas théoriques et réels.

1271 F - Oct. 1962 - 1,000